

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

## **Економіка та менеджмент: перспективи розвитку**

## **Экономика и менеджмент: перспективы развития**

## **Economics and management: development perspectives**

Матеріали  
IV Міжнародної науково-практичної конференції  
(Суми, 20 листопада 2014 року)



Суми  
Сумський державний університет  
2014

1. Шалыгина Н.П. О роли брендинга в формировании туристской привлекательности региона // Н.П. Шалыгина, М.В. Селюков, Е.В. Курач / Фундаментальные исследования, 2013, №8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=10001313](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10001313)
2. Виноградова Е.В. Влияние формирования туристического имиджа и бренда на конкурентоспособность региона / Е.В. Виноградова, М.А. Смыкова // Совершенствование системы подготовки кадров как фактор развития индустрии туризма и гостеприимства: матер. Республиканской научно-практической конференции (16-17 мая 2013 г., г.Астана (Казахстан)) – С.153

## **ФОРМУЛА УСПІХУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: СТРАТЕГ + СТРАТЕГІЯ**

**Герасимчук В.Г.,** д.е.н., професор  
*Національний технічний університет України  
“Київський політехнічний інститут”*

1. *“Ніщо не вічне, крім змін” (Геракліт).* Комерційно-господарська діяльність підприємства в умовах викликів глобалізації перебуває під постійним впливом наступних чинників: високим рівнем невизначеності; помітним збільшенням принципово нових завдань, які неможливо вирішувати без внесення суттєвих доповнень до накопиченого досвіду; розширенням потреб споживачів; все відчутнішим впливом інтеграційних процесів у світовій економіці; проникненням та розширенням впливу іноземного капіталу в національній економіці, у т.ч. через банківсько-фінансову систему, транснаціональні компанії; зростанням інформаційного навантаження на вище керівництво й на усіх працюючих; різким збільшенням кількості зв’язків як всередині організації, так в її зовнішньому оточенні; необхідністю впровадження науково-технічних інновацій; піднесенням ролі інженера в реалізації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Зазначене вносить суттєві корективи в планування діяльності підприємства. Довгострокове планування, яке успішно використовувало метод екстраполяції, коли майбутнє очікувалося як логічне продовження тенденцій минулого, в останні десятиріччя трансформувалося на стратегічне планування, на планування в умовах невизначеності та ризиків. Такі зміни потребують нових підходів при визначенні політики, місії, пріоритетів, цілей, формуванні ефективного організаційного механізму, розподілу обмежених ресурсів, посиленні відповідальності та мотивації працівників, удосконаленні контролю за виконанням управлінських рішень.

2. *“Бажаючи досягти успіху повинен ставити правильно питання” (Аристотель).* Стратегічне планування є ключовою складовою стратегічного управління підприємством як багатопланового, формально-поведінкового

процесу, що забезпечує формування та виконання довгострокових намірів. Ці наміри сприяють балансуванню інтересів підприємства і зовнішнього середовища, де визначальну роль відіграють потреби споживачів. Планування в умовах інтеграційних процесів у світовій економіці приймає більш цільовий характер, коли ресурси розглядаються, як засіб досягнення мети, а план виступає, як набір можливих альтернатив на основі прогнозованих змін бізнесового середовища. Існує чимало визначень поняття “стратегія”. Так, А. Чандлер вважає, що стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і намірів підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Якщо дотримуватися правила лаконічності, то стратегію, на наш погляд, можна розглядати, як *план досягнення довгострокових цілей (або довгостроковий план досягнення цілей) в умовах невизначеності*. При цьому план слід розглядати як комплекс заходів з визначенням його цілей, змісту, обсягів, методів, послідовності, термінів виконання. Тобто, план стратегічних змін або орієнтирів повинен мати декілька ключових “зрізів” чи блоків: цільовий (куди рухатися?), функціональний (що робити?), ресурсний (за яких умов?), часовий (в які терміни?), організаційно-виконавчий (хто несе відповідальність?).

3. *“І чужому научайтесь, й свого не цурайтесь” (Т. Шевченко).* Управління – наука чи мистецтво? Що первинне: теорія чи практика? Мабуть, все ж таки, практика. Невже Олександр Македонський (Великий) досягав перемоги, вичитавши попередньо швиденько рядочок з книги про перемоги? Маємо справу не лише з мистецтвом стратега, а й ще з чимось вищим. А. Файоль написав на 82 сторінках (!) “Загальне та промислове управління” (1916р.) тільки після того, коли 58 років пропрацював у крупній гірничо-металургійній компанії “Комментрі-Фуршамболь-Деказвіль” (“Комамболь”). У керма управління компанією А. Файоль став тоді, коли вона опинилася у стані банкрутства. За 30 років керівництва класик менеджменту вивів її до числа наймогутніших компаній Франції. Один із видатних киян – Валентин Арсентійович Згурський, переступаючи поріг службового кабінету (генерального директора виробничого об’єднання ім. С.П. Корольова, а згодом – мера Києва), запитував помічника: “Які неприємності трапилися у мою відсутність?”. Керівник має не лише проголошувати закличні промови на урочистостях, а, насамперед, оперативно, з мінімальними витратами і втратами вирішувати різнопланові проблеми, які найчастіше виникають зненацька. В.А. Згурський успішно вирішував як тактичні, так і стратегічні завдання. Тримати упродовж 39 кварталів першість серед крупних підприємств одного з міністерств державного масштабу (так званої “дев’ятки”) – чи це не приклад не лише успішного освоєння науки, а й володіння мистецтвом управління?

P.S. *“Значний обсяг знань розуму не додає” (Геракліт).* При намаганні вести дискусії з питань стратегічного управління соціально-економічними системами (підприємствами, регіонами, державами) важливо розуміти, відчувати, знати предмет обговорення, знати ринок, знати виробництво, знати не лише його якусь частину (наприклад, маркетинг), а й охоплювати систему управління об’єктом господарювання у цілому. Бажано це знати як зі сторінок книжок, так і зі “сторінок” виробничого та життєвого досвіду.

## **АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Гук О.В.**, доцент, к.е.н., **Краснощок А.О.**, студентка  
*НТУУ «КПІ» (Україна)*

На даному етапі розвитку Україна перебуває в періоді загострення соціально-економічних проблем, що несприятливо впливають на її економічне становище. Ринкові умови господарювання стають все більш жорсткими, зростають вимоги споживачів, і багато підприємств в Україні знаходяться в кризовому стані або на межі банкрутства. Тому запобігання кризовими явищами набуває особливої актуальності. Турбулентне середовище, нестабільні умови функціонування та процес трансформації на підприємствах зумовлюють необхідність здійснення антикризового управління, адже його основною метою є розробка та нейтралізація найбільш небезпечних економічних явищ, які і призводять до кризи.

Антикризове управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, що формуються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації [1, 27]. Фінансову кризу на підприємствах характеризують за трьома параметрами:

- 1) фактори виникнення кризи та зниження рентабельності підприємства;
- 2) вид кризи;
- 3) стадія розвитку кризи.

Виокремлення даних ознак дозволяє виявити фінансову неспроможність підприємства та сформулювати перелік антикризових заходів. Відомо, що загальних заходів, щодо ліквідації кризи не існує, але антикризове управління дає можливість розглядати кризові ситуації на підприємствах та аналізувати шляхи вирішення проблем. Для підтримання фінансової рівноваги, забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та платоспроможності потрібно так організувати роботу підприємства, щоб операційна, інвестиційна та фінансова діяльність здійснювалася з врахуванням вимог політики антикризового фінансового управління.